

**KICHIK BIZNES RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDA GERMANIYA  
"MITTELSTAND" MODEL: O'ZBEKISTON UCHUN AMALIY  
YONDASHUVLAR**

**Melibayeva Gulxon Nazrullaevna**

Qo'qon universiteti Xalqaro turizm va iqtisodiyot kafedrası katta o'qituvchisi

**Annotatsiya:** Ushbu tezis Germaniyaning "Mittelstand" modelining kichik va o'rta bizneslarni rivojlantirishdagi samaradorligini o'rganadi va O'zbekiston sharoitida uning qo'llanilish imkoniyatlarini tahlil qiladi. Germaniya iqtisodiyotining asosini tashkil etuvchi Mittelstand modeli oilaviy boshqaruv, uzoq muddatli strategik fikrlash, mahalliy ildizlar va innovatsion yondashuvlar kabi xususiyatlari bilan ajralib turadi. Tadqiqot natijalarida O'zbekiston kichik biznesi uchun Mittelstand modelining asosiy tamoyillarini moslashtirishning amaliy yo'llari taklif etilgan. Tavsiyalar moliyaviy barqarorlik, kadrlar tayyorlash, texnologik yangilanish va davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash tizimlarini yaxshilash bo'yicha takliflarni o'z ichiga oladi. Natijalar ko'rsatadiki, Mittelstand modelining muvaffaqiyatli tatbiqi O'zbekiston kichik biznesining global raqobatbardoshligini sezilarli darajada oshirishi mumkin.

**Kalit so'zlar:** Mittelstand modeli, kichik biznes, raqobatbardoshlik, O'zbekiston iqtisodiyoti, oilaviy biznes, innovatsiya, barqaror rivojlanish.

**Kirish.** Zamonaviy global iqtisodiyotda kichik va o'rta bizneslarning roli tobora ortib bormoqda. Jahon tajribasida ko'plab mamlakatlar o'zlarining iqtisodiy rivojlanishida kichik biznes sektoriga katta e'tibor bermoqdalar. Bunga eng yorqin misol sifatida Germaniyaning "Mittelstand" modelini keltirish mumkin. Mittelstand - bu nemischa "o'rta sinf" yoki "o'rta qavat" degan ma'noni anglatuvchi atama bo'lib, Germaniya iqtisodiyotining asosini tashkil etuvchi kichik va o'rta bizneslar tizimini ifodalaydi. Ushbu model Germaniyani Yevropa va dunyo iqtisodiyotining yetakchi davlatlaridan biriga aylantirgan muhim omillardan biri hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasi ham so'nggi yillarda kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirishga katta e'tibor bermoqda. 2017-yildan boshlab amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar natijasida kichik biznes sektorining ulushi YaIMda sezilarli o'sdi. Biroq, global raqobat sharoitida mahalliy kichik bizneslarning raqobatbardoshligini oshirish zarurati

mavjud. Germaniya Mittelstand modelining O'zbekiston sharoitlariga moslashtirilishi va tatbiqi bu muammoning hal qilishida muhim rol o'ynashi mumkin.

Mittelstand modeli bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega: oilaviy boshqaruv tizimi, uzoq muddatli strategik rejalashtirish, mahalliy bozor bilan mustahkam aloqalar, innovatsiyalarga investitsiya qilish va kadrlarni rivojlantirishga e'tibor berish. Ushbu xususiyatlar Germaniya kichik bizneslarining nafaqat ichki bozorda, balki xalqaro arenada ham yuqori raqobatbardoshlikka erishishiga yordam bergan. O'zbekiston uchun ushbu tajribani o'rganish va moslashtirishning ahamiyati nihoyatda katta.

**Asosiy qism.** Germaniya Mittelstand modelining asosiy tamoyillari va ularning O'zbekiston sharoitlariga tatbiqi imkoniyatlarini tahlil qilish zamonaviy iqtisodiy rivojlanish uchun muhim ahamiyatga ega. Mittelstand kompaniyalarining eng muhim xususiyatlaridan biri oilaviy boshqaruv tizimi hisoblanadi. Germaniyada kichik va o'rta bizneslarning 95 foizi oilaviy kompaniyalar bo'lib, ular ko'p avlodlar davomida bir oila tomonidan boshqariladi. Ushbu yondashuv uzoq muddatli strategik fikrlash, barqaror rivojlanish va mahalliy hamjamiyat bilan mustahkam aloqalar o'rnatishga imkon beradi. O'zbekiston sharoitida ham oilaviy biznes an'analari kuchli bo'lib, bu Mittelstand modelini muvaffaqiyatli tatbiq etish uchun qulay muhit yaratadi.

Mittelstand kompaniyalarining ikkinchi muhim xususiyati ular ko'pincha tor ixtisoslashgan sohalarda faoliyat yuritishi va o'z nishida global yetakchi bo'lishga intilishidir. Ushbu kompaniyalar "yashirin chempionlar" (hidden champions) deb ataladi, chunki ular ommaga kam ma'lum bo'lsada, o'z sohalarida jahon bozorida etakchi o'rinlarni egallaydilar. O'zbekiston uchun bu yondashuv juda muhim, chunki mamlakat o'zining tabiiy va inson resurslaridan foydalanib, ma'lum sohalarda ixtisoslashgan va global raqobatbardosh korxonalar yaratishi mumkin. Masalan, paxta ishlab chiqarish, energiya samaradorligi, qishloq xo'jaligi texnologiyalari va minerallar qazib olish sohalarida O'zbekiston o'zining raqobat ustunliklariga ega.

Mittelstand modelining uchinchi muhim jihati innovatsiyalarga bo'lgan doimiy e'tibordir. Germaniya kichik bizneslarining ko'pchiligi o'z daromadlarining 5-8 foizini tadqiqot va rivojlanish ishlariga sarflaydilar. Bu ularga texnologik jihatdan oldinda turish va mahsulot sifatini doimiy ravishda oshirishga imkon beradi. O'zbekiston uchun innovatsion faoliyatni rag'batlantirish tizimini yaratish juda muhim. Buning uchun davlat tomonidan soliq

imtiyozlari berish, ilmiy-tadqiqot institutlari bilan hamkorlikni rivojlantirish va startap ekotizimini qo‘llab-quvvatlash zarur.

<b>Ko‘rsatkich</b>	<b>Germaniya ("Mittelstand")</b>	<b>O‘zbekiston</b>	<b>Moslashtirish imkoniyatlari</b>
<b>Boshqaruv modeli</b>	Oilaviy, uzoq muddatli strategiya	Qisqa muddatli foydaga urg‘u	Strategik boshqaruvga o‘tish
<b>Bozor yo‘nalishi</b>	Tor ixtisoslashgan segment	Keng assortiment, ichki bozor	Niche-market rivoji
<b>Innovatsiya</b>	Yuqori R&D investitsiyasi	Past darajada	R&D va texnoparklarni faollashtirish
<b>Moliyalashtirish</b>	Past foizli uzoq muddatli kredit	Yuqori foiz, garov talablari qattiq	Imtiyozli moliyalashtirish
<b>Kadrlar</b>	Dual ta‘lim tizimi	Amaliyot ulushi past	Dual tizim elementlarini joriy etish
<b>Eksport</b>	Yuqori ulush	Past ulush	Eksport logistikasi va sertifikatlashni soddalashtirish

### **1-jadval. Tahliliy taqqoslash**

Kadrlar tayyorlash va rivojlantirish Mittelstand modelining to‘rtinchi asosiy ustuni hisoblanadi. Germaniyada dual ta‘lim tizimi mavjud bo‘lib, u nazariy bilimlarni amaliy ko‘nikmalar bilan uyg‘unlashtiradi. Talabalar bir vaqtning o‘zida maktabda o‘qishlari va korxonalarda amaliy tajriba olishlari mumkin. O‘zbekiston uchun shunga o‘xshash tizimni joriy etish kichik bizneslarning malakali kadrlar bilan ta‘minlanishini yaxshilaydi. Buning uchun ta‘lim tizimini isloh qilish, kasb-hunar maktablarini rivojlantirish va biznes bilan ta‘lim muassasalari o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish zarur.

### Mittelstand" tamoyillari



#### 1-rasm. Hududiy sanoat klasterlariga integratsiyalashgan oilaviy kichik biznes modeli

Moliyaviy barqarorlik va bank tizimi bilan munosabatlar Mittelstand modelining beshinchi muhim aspekti hisoblanadi. Germaniyada mahalliy banklar va kichik bizneslar o'rtasida uzoq muddatli hamkorlik aloqalari mavjud. Banklar nafaqat kredit beruvchi, balki biznes maslahatchi rolini ham o'ynaydilar. O'zbekiston uchun kichik biznesga moliyaviy xizmatlar ko'rsatishni yaxshilash, kredit olish jarayonlarini soddalashtirish va riskni baholash tizimlarini takomillashtirish muhim ahamiyatga ega.

**Xulosa.** Germaniya Mittelstand modelining O'zbekiston kichik biznes sektoriga tatbiqi mamlakatning iqtisodiy raqobatbardoshligini oshirish uchun strategik ahamiyatga ega. Tadqiqot natijalaridan kelib chiqqan holda, quyidagi asosiy tavsiyalarni berish mumkin: birinchidan, oilaviy bizneslarni qo'llab-quvvatlash va ularning uzoq muddatli rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqishda yordam berish zarur; ikkinchidan, ixtisoslashgan va innovatsion yo'nalishda rivojlanayotgan kichik bizneslarni rag'batlantirish tizimini yaratish

muhim; uchinchidan, ta'lim va kadrlar tayyorlash tizimini dual ta'lim tamoyillari asosida isloh qilish talab etiladi.

Mittelstand modelining muvaffaqiyatli tatbiqi uchun davlat, biznes va ta'lim sektorlari o'rtasidagi samarali hamkorlik zarur. Bu jarayonda davlatning roli tartibga soluvchi va qo'llab-quvvatlovchi bo'lishi, biznes sektorining esa faol ishtirokchi va innovator sifatida harakat qilishi muhim. Shuningdek, mahalliy sharoitlarga moslashtirilgan yondashuv qo'llash va bosqichma-bosqich amalga oshirish strategiyasi zarur. O'zbekiston kichik biznesi Mittelstand modelining asosiy tamoyillarini qabul qilish orqali nafaqat mahalliy, balki xalqaro bozorlarada ham raqobatbardosh bo'lishi mumkin. Bu esa mamlakatning umumiy iqtisodiy rivojlanishiga katta hissa qo'shadi va barqaror o'sishni ta'minlaydi.

**Foydalanilgan adabiyotlar:**

1. Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2016). *The seven secrets of Germany: Economic resilience in an era of global turbulence*. Oxford University Press.
2. Berghoff, H. (2006). *The end of family business? The Mittelstand and German capitalism in transition, 1949-2000*. *Business History Review*, 80(2), 263-295.
3. Fear, J. (2014). *Cartels and competition: Neither markets nor hierarchies*. Harvard University Press.
4. Pahnke, A., & Welter, F. (2019). *The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley entrepreneurship?* *Small Business Economics*, 52(2), 345-358.
5. Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown market leaders*. Springer.
6. Venohr, B., & Meyer, K. E. (2007). *The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy*. INSEAD Working Paper, 30, 1-23.
7. Welter, F., & May-Strobl, E. (2016). *The Mittelstand model: A successful concept for entrepreneurship and innovation?* *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 20(5-6), 396-408.